


# L'ingénierie de la formation continue

# Plan du cours

- **Introduction:** l'ingénierie de la formation historique et définitions
- **Chapitre I:** l'identification et l'analyse des besoins en formation au sein de l'entreprise
- **Chapitre II:** la conception du plan de formation
- **Chapitre III:** la mise en application du plan de formation

- 
- **Chapitre IV: l'évaluation de la formation**
  - **Chapitre V: qualité et formation**

# Introduction

---

- **L'INGÉNIERIE : UN OBJECTIF évolutif**
- Le concept d'ingénierie est donc un concept "en voie de fabrication" et son évolution est un signe de vitalité.
- Elle témoigne de sa capacité à s'adapter à des problématiques et à des contextes nouveaux.

- Comme le philosophe Gilles Deleuze l'a très bien exprimé : *"il faut construire des concepts capables de mouvements intellectuels"* .
- La notion "d'engineering" est apparue au début de ce siècle, avant la seconde guerre mondiale, aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Allemagne.

- Elle désignait l'activité de conception ou de montage de grandes unités de fabrication industrielle.
- En France, cette notion n'intervient qu'après la seconde guerre mondiale.
- La loi sur la formation n'est apparue en France qu'en 1971

## ❖ Définition de l'ingénierie

L'ingénierie se définit alors comme *l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations multiples nécessaires à la conception, l'étude et la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages (unités de production, bâtiment, équipement...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité*

- ❖ **La notion d'ingénierie de la formation** apparaît en France au cours des années 60. Trois facteurs y contribuent :
  - les demandes de pays nouvellement indépendants,
  - l'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation,
  - la législation sur la formation continue.




## ❖ AU MAROC :


- La formation continue des fonctionnaires et agents de l'Etat constitue un axe stratégique du programme de modernisation des secteurs publics.
- L'entrée en vigueur du décret n° 2.05.1366 du 2 décembre 2005 relatif à la Formation Continue des fonctionnaires et agents de l'Etat marque une étape importante dans ce domaine

## □ **L'ingénierie de la formation : qu'est ce que c'est ?**

### ❖ **Définition 1**

- L'ingénierie de la formation *est une démarche qui permet de concevoir des formations de manière rationnelle.*
  
- L'ingénierie de la formation traite plus particulièrement de la *conception des dispositifs*, de l'ossature de la formation (ou d'un ensemble de formations).

- 
- L'IF permet de disposer à temps, en effectif suffisant et en permanence de personnes compétentes et motivées
  - Pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situations de valoriser leur talents avec niveau élevé de performance et de qualité

- 
- A un coût salariale compatible avec les objectifs économiques de l'entreprise
  - Et dans un climat social le plus favorable possible

## ❖ **Définition 2**

« L'IF est l'ensemble des démarches cohérentes appliquées à la conception des systèmes d'action et de dispositifs de formation » AFNOR

# Chapitre I: l'identification et l'analyse des besoins en formation

## □ **Qu'est ce qu'une identification des besoins en formation**

### ❖ **Définition**

l'identification des besoins en formation consiste pour le responsable de la formation à préciser l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre des mesures de formation qui paraîtront appropriées

- Un besoin représente l'écart entre un résultat désiré( souhaitable) et un résultat actuel(existant)
- Il est mesurable quantitativement ou qualitativement ou par une batterie d'indicateurs

- Le travail du responsable de formation consiste à répertorier ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités.



## ❖ Exemple d'un besoin

Résultat  
escompté

Maintenir à 80% la part de marché de l'entreprise sur le marché potentiel

Ecart ou besoin

Récupérer 40% des ventes non réalisées sur le marché potentiel de l'entreprise

Résultat réalisé

Cette année, l'entreprise n'a pour part de marché que 40% des ventes réalisées sur son marché potentiel

- **Les niveaux hiérarchiques des besoins en formation**
- ❖ **Les besoins apparaissent à trois niveaux hiérarchiques:**
  - **le niveau institutionnel:** concerne des besoins qui émanent de la plus haute autorité de gestion et de pilotage. C'est un volet stratégique qui dégager un certain nombre de besoins qu'il faut combler pour accompagner la mise œuvre du processus stratégique de l'entreprise( besoins collectifs)

- **Exemple:** la stratégie d'extension d'une banque dégage des besoins de formation des RH qui vont alimenter les nouvelles agences dans les différents volets du management bancaire

- **le niveau sectoriel**, qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, un secteur, un service ou une entité au sein de l'entreprise. Ce niveau est connu aussi par son caractère intermédiaire (besoins collectif + besoins individuels)
- **Exemple:** le service de comptabilité met plus de temps à faire des déclarations fiscales. La formation à un nouveau logiciel est un besoin potentiel de formation

- **le niveau individuel**: s'inscrit dans le processus de formation générale selon les aspirations et les besoins spécifiques de chaque individu soit en relation direct avec son contexte de travail au sein de l'entreprise ou en relation avec sa carrière personnelle

- **Exemple:** l'inscription d'un employé à un diplôme d'université en management financé par l'entreprise constitue un besoin en formation individuel

## ❖ **Les types de besoins**

Un besoin en formation peut se situer à plusieurs niveaux de l'entreprise


- **Besoins opérationnels** qui répondent à des situations spécifique dans le contexte de travail
- **Besoins d'amélioration de la performance:** mesurer par un certains nombre d'indicateur de performance de l'entreprise

- **Besoins d'amélioration de l'environnement du travail:** « outils, procédures, processus pour mieux faire le travail » par exemple: définir une procédure à suivre en cas d'allongement des fils d'attente



- **Besoins de formation:** les savoirs, savoirs faire, savoirs être pour mieux faire le travail. Par exemple « connaître les étapes à suivre dans la réalisation d'un cahier de charge concernant la formation professionnelle »

- ❑ **A quoi sert l'analyse du besoin?**
- ❑ Décrire et documenter le problème, le besoin et la situation à améliorer
- ❑ Etablir les liens avec les enjeux et la stratégie de l'organisation
- ❑ Préciser les profils des clientèles visées, le contexte du travail, les contenus et les compétences attendues

- 
- Définir les objectifs attendus, les indicateurs de mesure
  - Envisager les conditions optimales de transferts en milieu de travail

1- clarifier la demande → Pour orienter le projet

2- planifier la cueillette des données → Pour être organiser et efficace

3- préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation → pour obtenir un maximum de résultats

4- réaliser l'analyse → pour documenter le besoin


5- analyser les résultats → Pour en tirer des conclusions et préparer des solutions

6- préparer le rapport → Pour partager/valider les résultats; prendre des décision et obtenir les ressources nécessaires

## □ **Les sources des besoins en formation**

- Les besoins en formation émanent de plusieurs acteurs de l'organisation ou des différents intervenants dans son fonctionnement:
- La direction générale dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques
- Le siège sociale ou une structure de 2eme ordre

- Des cadres supérieurs
- Des collègues
- Des employés
- Du gouvernement suite à la mise en application d'une loi
- De la branche d'activité ou secteur ou du groupement
- D'organismes d'appuis, bailleurs de fonds ou d'actionnaires
- Vous-même responsable de formation

- 
- ❑ **l'instrumentation de la cueillette de l'information**
  - ❑ Les trois moyens les plus utilisés sont:

- ❖ **Le groupe focus:** c'est un groupe de personnes composé en général de 8 à 10 représentatives d'un organe cible à étudier au sein de l'organisation. La réunion consiste, à l'aide d'un animateur, à poser des problématiques de formation, des sujets, des retombées de la formation....



## ❖ **L'entrevue individuelle**

- Se déroule face à face et permet l'accès à des informations qui ne peuvent être dévoilés lors d'un groupe focus.  
L'entrevue peut être dirigée ou semi-dirigée et parfois libre sous forme d'interview
- L'entrevue peut se faire aussi par téléphone

## ❖ **Le questionnaire**

- À utiliser pour des populations vastes
- Entre 25 et 50 personnes on peut envoyer le questionnaire
- Au delà de 50 personnes, on cible généralement 20%
- Un mode d'administration direct, ou par courrier, par téléphone et via le web
- Vérifier la validité interne et la validité externe du questionnaire

# Chapitre II: la conception du plan de formation

- **Définition**
- Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation, de Bilan de compétences et de Validation des acquis de l'expérience (VAE) que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement de l'entreprise.

- L'employeur n'a pas d'obligation légale de mettre en place un Plan de formation, mais sa liberté de choix est encadrée par :
  - l'obligation d'adapter ses salariés à leur poste de travail ,
  - les principes de non discrimination dans l'accès à la formation et les obligations fiscales de contribution à la formation professionnelle

## ❖ **Les types d'action de formation**

Trois types d'actions de formation composent désormais le plan de formation et doivent être clairement identifiés.

- ❑ Il s'agit:
- ❑ Des actions d'adaptation au poste de travail,
- ❑ Des actions de maintien dans l'emploi
- ❑ Ou de développement des compétences.

- La catégorisation appartient au chef d'entreprise qui doit définir en fonction des priorités de l'entreprise, du salarié et de son projet professionnel la nature de la formation. Une même action pouvant relever de catégories distinctes pour deux salariés différents.

- **L'élaboration et la validation du plan de formation**
- Quatre **opérations** à effectuer en itération doivent être distinguées:

## □ **Identifier les actions de formation**

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la

structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de

pédagogie interviendront dans ce "découpage" qui ne peut se déduire

mécaniquement des objectifs de formation.




- **Décrire les "cahiers des charges"** de chacune des actions de formation

Chaque cahier des charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation:

## **Rubriques du cahier des charges**

- **Présentation générale de l'entreprise**
- **La demande et son contexte**
- **Les objectifs de l'action**
- **Le public concerné par l'action**
- **Les contraintes particulières à prendre en compte**
- **Les principes pédagogiques à respecter**
- **Les méthodes et stratégies pédagogiques proposées**
- **Le contenu souhaité de la proposition**

- **Les modalités de déroulement et d'organisation**
- **Les objectifs de formation**
- **Les modalités prévues d'évaluation et son organisation**
- **Le profil des animateurs pressentis et l'expérience**
- **L'enveloppe budgétaire**

- 
- A partir de ce document, vous pouvez lancer un appel d'offre auprès de différents organismes de formation.
  - Le choix de l'adjudicataire joue un rôle très important pour toute l'opération par la suite.

## □ **Ordonner les actions de formation**

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance.

On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

## □ **Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes**

On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité :

- avec les orientations du projet de service
- avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

- Une fois les organismes choisis (privilégiez des établissements certifiés), résumez le plan de formation pour l'année dans un document. Indiquez :
- les formations proposées ;
- les objectifs pédagogiques ;
- la date ;
- le lieu ;
- la durée ;
- le coût ;
- les salariés concernés.

# L'ÉLABORATION DU PLAN, UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE

Acteurs	Direction	Responsables hiérarchiques	Chefs de projet	Service ressources humaines (ou du personnel)	Partenaires sociaux	Salariés	Service formation
Étapes du plan							
1 Faire l'état des lieux				X			X
2 Formalisation des projets de l'entreprise Quelle politique de formation ? Quels axes prioritaires pour les années à venir et le plan annuel ?	X						X
3 Recensement des besoins de formation Définir les projets, les problèmes, les objectifs de changements opératoires interservices, de chaque unité et des salariés individuellement. Le résultat de cette étape est la définition du cahier des charges formation.		X	X	X	(X)	X	X
4 Décodage des objectifs de formation en actions de formation : - expertise pédagogique et - compétence d'acheteur du R de F							X avec les formateurs internes et les organismes de formation
5 Validation du projet pédagogique par les auteurs du cahier des charges.		X	X si projet hors hiérarchie			X	X
6 Budgétisation, négociation, hiérarchisation des priorités	X	X					X
7 Mise en forme du plan							X
8 Présentation à la direction	X						X
9 Consultation du comité d'entreprise	X				X		(X)
10 Communication du plan selon destinataires	X	X	X	X	X	(X)	X
11 Lancement des actions		X				X	X
12 Suivi, évaluation, bilan, tableau de bord	X bilans généraux	X bilan du service	X réalisation du projet	X information régulière	X information régulière	X évaluation individualisée	X moteur de cette phase



# Chapitre III: la mise en application du PF

- ❑ **Les étapes de la mise en application du plan de formation**

Une fois le plan de formation finalisé, il convient de gérer les actions de formation programmées en utilisant une démarche claire et précise:

## ❖ **Etape I: la communication autour du projet**

Dans cette étape le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation



➤ **Les raisons:**

- Commenter la politique et le contenu du plan
- Prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé
- Désigner un responsable hiérarchique pour le suivi de chaque action de formation

- La préparation des salariés par les responsables hiérarchiques
- L'information des salariés dans des délais suffisants avant la formation
- L'explication des objectifs et le déroulement de la formation en faisant le lien avec les objectifs opérationnels
- La remise du programme de la formation aux différents intéressés

## ❖ **Etape II: la préparation physique**


L'élaboration des différents plannings des actions de formation dans le temps et dans l'espace:

- Répartition des groupes en respectant l'homogénéité ( action de formation, niveaux de formation, nature de la formation, grade...)

- La désignation des salles dans lesquelles se déroulera la formation ( l'accessibilité, la disponibilité...)
- La signature des mandats des formateurs
- La priorisation des sujets de formation
- La vérification des supports de formation
- La documentation de suivi ( fiches de présence, fiches d'évaluation...)

## ❖ **Etape III: la préparation logistique**

L'envoi et/ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions:

- 
- Préparation des convocations nominatives pour chaque participant à l'action de formation
  - Signature de toutes les conventions de stage par les personnes qui envisagent une formation en alternance ou individualisée
  - Préparation des dossiers de prise en charge de la formation par un organisme professionnel



- Préparation des déplacements des différentes personnes dans le cadre de la formation ( ordre de mission, bon de carburant, bon de transport, vignettes...)
- Préparation de l'hébergement des stagiaires( réservation d'hôtels, convention de restauration, location des salles de formation)



- ❑ **Les outils de suivi d'exécution de plan de formation**

L'importance accrue de la formation conduit l'entreprise à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions

## ❖ **Les pro logiciels**

Se sont des applications informatisées qui peuvent être utilisées par le responsable formation pour rassembler, traiter , analyser et contrôler les informations relatives à l'exécution du plan de formation

## ❖ **Les tableaux de bord**

- C'est un système d'information sur lequel le responsable de la formation pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution de son plan. Dans ces tableaux de bord on trouvera les informations relatives:
- Aux dépenses de formation, et leur traduction en pourcentages de la masse salariale

- À la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie du personnel
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'actions
- Au coût des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire »

# Chapitre: l'évaluation de la formation

## □ **le modèle de KIRKPATRICK.(1959)**

Le modèle de KIRKPATRICK a pris naissance en 1959. Il définissait quatre niveaux de l'évaluation de la formation au sein des entreprises. Ces quatre niveaux sont les suivants:

## ❖ Niveau 1: la réaction

### - **Evaluation instantanée**

- ❖ Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité.
- ❖ C'est une évaluation de la satisfaction du consommateur.
- ❖ Selon lui, si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants

## ❖ Outils d'évaluation

- Questionnaire d'auto-évaluation ou de satisfaction élaboré et distribué à la fin ou au cours de la séance de formation pour vérifier est ce que vraiment le transfert de connaissances à eu lieu?
- Test de vérification de connaissances fraîchement acquises,
- Indice de satisfaction: comme la participation, le feed-back, l'adhésion au groupe



## □ Niveau 2: les apprentissages

### ❖ **Evaluation différée.**

- Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissances et de technicité en fonction des objectifs visés
- L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification de technicité ne peut survenir si les participants n'ont pas appris

## ❖ **Les outils d'évaluation**

- Cette évaluation se fait par l'utilisation de tests (de performance) ou d'examens.
- Suivi du salarié à l'aide d'une grille d'observation,
- Tableau de bord retraçant l'évolution des différents indicateurs assignés à la formation

## □ Niveau 3: les comportements.

- Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habiletés et attitudes apprises lors de la formation
- En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail.

## ❖ **Les outils d'évaluation**

- L'évaluation, qui devrait se situer environ trois mois à une année après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent:
- L'entretien d'évaluation
- L'entrevue auprès du formé et de différents acteurs en mesure d'observer leur comportement

## □ Niveau 4: les résultats( évaluation globale)

- Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise (retour sur investissement).
- Ils s'évaluent entre autres en termes de:
  - productivité,
  - qualité,
  - taux de roulement du personnel,
  - qualité de vie au travail,
  - baisse des coûts,
  - retour sur l'investissement de formation, etc.

## ❖ **Les outils d'évaluation**

- Indicateurs de performance( volume des ventes, résultat net de l'entreprise, parts de marché...etc).
- Audit de formation

## ❑ *Les critères de l'évaluation*

Durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères permettront de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation. Ces critères se récapitulent comme suit :

## ❖ **La pertinence :**

- C'est l'analyser du bien fondé des décisions relatives à la formation
- Cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions de formation à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation.



## ❖ **La conformité**

On vérifie la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenues dans le système de formation.

## ❖ **L'efficacité**

Il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats par objectif poursuivi par l'entreprise, et des effets imprévus ou indirects.

## ❖ **L'efficience**

On cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies

## ❖ **La cohérence du système**

On estime là l'adéquation entre - des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion...) et - le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.

## ❖ **l'opportunité**

Les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou trop tard? En effet les bénéfices de la formation s'amoiendrirent si son application est trop tardive, on teste donc par la l'adaptabilité et la réactivité du système.

# Etude de cas

- **Eléments de corrigé**
- **L'attitude de la direction générale**
- les problèmes soulevés par l'introduction d'une nouvelle procédure d'évaluation du personnel aux Mutuelles agréées montrent à l'évidence un manque de préparation et une insuffisance de communication autour de cette innovation.

- le Constat et l'analyse des dysfonctionnements débouchent nécessairement sur des ajustements techniques ou organisationnels. Ici la réponse donnée est d'ordre technique.
- Outre le fait que cette formation aurait dû être un préalable à la mise en place du système d'évaluation, ce dispositif ne résout rien quant au manque de communication et de concentration autour du projet.

- Que vise en réalité un système d'appréciation du personnel ? Au moins deux choses :
- - évaluer la maîtrise de la fonction occupée par le salarié afin de déclencher des gratifications, des ajustements ou des sanctions,
- - détecter les potentiels du salarié afin de le faire évoluer dans l'entreprise.

- La direction générale est-elle au clair sur ce type d'objectif ?
- Son encadrement est-il réceptif à cette conception ?
- Le système GRH est-il en mesure d'assurer les « débouchés » de l'évaluation des RH ?
- Les salariés sont-ils informés des conséquences précises de l'évaluation ?



- Autant de question qui ne peuvent rester sans réponse car celles-ci conditionnent les modalités pratiques de la mise en œuvre du système d'évaluation (fiche d'évaluation, entretien annuel, circuit, traitement des recours...). L'entretien est certainement un moment fort de la procédure, mais sa nature et son impact dépendront pour une bonne part des critères retenus pour l'évaluation.

## 2. **En terme de définition des besoins en formation,** on constate:

- que la procédure n'est pas respectée. Le besoin est déclenché suite à la volonté de la direction de mettre en place un système d'évaluation et non en réponse à une situation de dysfonctionnement.
- Les intéressés par la formation n'étaient pas derrière la formulation du besoin
- L'action de formation retenu reste le développement des compétences
- Aucun outils de collecte des besoins n'est utilisé

- **A propos de la programmation**
- *A priori*, il y a une cohérence entre les objectifs exprimés par le cahier des charges et les objectifs formulés dans le projet d'action. Par contre, plusieurs critiques peuvent être formulées concernant la programmation et les modalités concrètes :

- L'idée d'une discussion le 2e jour autour d'une grille d'évaluation peut apparaître comme une confusion de registre : ce type d'opération est plus du ressort de la concertation que de la formation proprement dite.
- Le 3e objectif du programme ne semble pas trouver de traduction précise au niveau de la formation. Rien ne semble prévu formellement quant à l'exploitation de l'entretien.

- Les déroulements programmés les 3e, 4e et 5e jours paraissent « étirer » la formation et manquer de véritable progression vers les objectifs.
- L'étalement sur 6 jours de la formation. S'il paraît conforme au cahier des charges qui fixe à 6 journées la durée de la formation. Ne semble pas correspondre à une gestion optimale du temps de formation

- Au total la formation doit durer 24 jours. Il y aurait différents bénéficiaires à utiliser ce crédit-temps différemment.
- *1er hypothèse* : Réduire la durée de la formation à 4 jours et le nombre de participants à 8 par session. Ce qui aurait pour effet :

- De diminuer la « pénibilité » d'un stage en continu de 6 jours, donc d'améliorer la réceptivité des stagiaires.
- D'optimiser un suivi personnalisé de la formation au niveau de chacun des stagiaires,
- De rendre plus efficace l'utilisation du jeu de rôle.
- D'atténuer la gêne provoquée par une absence simultanée des chefs de service (on passerait de 12 à 8).

- **2e hypothèse** : scinder la formation en deux temps (tout en gardant l'effectif initial) :
  - une première session de 4 jours,
  - une seconde session de 2 jours à l'issue de quelques mois d'expérimentation des apprentissages reçus en formation, ce qui permettrait de mesurer l'évolution concrète des savoir-faire et garantirait la mise en place de procédures d'ajustement (« piqûres de rappel »).



- Quand à l'utilisation du jeu de rôle il est clair que c'est un outil bien adapté au type de formation proposée.
- C'est un outil qui sert aussi de révélateur à des problèmes de comportements et d'attitudes. Il convient donc de vérifier la compétence des animateurs avant l'utiliser avec un public tel que celui qui est envisagé.

## □ **L'évaluation de la cession de formation**

- L'évaluation d'une telle session doit se faire en deux temps et à deux niveaux :
- évaluation à chaud mesurant le degré de satisfaction des stagiaires soit à partir d'un questionnaire et/ou d'une discussion.
- évaluation à chaud mesurant l'évolution de la perception de la technique d'entretien par les stagiaires. Celle -là pourrait être réalisée à partir d'un questionnaire rempli en début puis en fin de session pour tous les stagiaires.

- évaluation différée. Elle concerne l'évaluation des transferts d'apprentissage dans les situations de travail. Sans définir des délais précis pour faire cette évaluation.
- On peut considérer que le moment opportun se situe peut-être à l'issue des six mois suivant la période de formation.
- Le fait de scinder la formation en deux temps peut être un moyen formel pour faciliter cette évaluation.